

GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA PT PRAMONO IRINDO JAYA

Yohanes Calvin Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: calvin_ycg1417@yahoo.co.id

Abstrak—Penelitian ini memberikan analisis mengenai gaya kepemimpinan situasional pada PT Pramono Irindo Jaya, untuk melihat dan menilai tingkat kesiapan bawahan, kemampuan adaptabilitas dari Kepala Produksi dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Produksi, berdasarkan perilaku hubungan dan perilaku tugas yang diterapkan Kepala Produksi kepada bawahannya. Metode penelitian ini adalah metode kualitatif melalui wawancara untuk memperoleh data dari ketiga informan. Uji keabsahan data ketiga informan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesiapan bawahan yang sangat tinggi, adanya perilaku hubungan dan tugas yang tinggi, serta gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan oleh pemimpin kepada kedua bawahannya. Untuk tingkat adaptabilitas pemimpin, Kepala Produksi memiliki tingkat adaptabilitas sedang. Selain itu, kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Produksi kurang situasional karena tidak sesuai gaya kepemimpinan yang seharusnya diterapkan dengan tingkat kesiapan pengikut.

Kata Kunci—Kepemimpinan Situasional, *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam sebuah perusahaan terletak pada banyak faktor yang mendukung di dalamnya. Salah satu faktor penting yang dimiliki oleh tiap perusahaan yaitu sumber daya manusia. Perusahaan memiliki berbagai jenis sumber daya, namun sumber daya manusia menjadi faktor kunci penggerak dari sumber daya lain yang ada. Ini merupakan hal yang penting untuk dipahami oleh seluruh perusahaan bahwa manajemen sumber daya manusia kini menjadi suatu hal yang perlu dipertimbangkan.

Suatu perusahaan tidak mungkin beroperasi tanpa sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan inti kegiatan sehingga perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang baik dalam melaksanakannya. Fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (memimpin) dan *controlling* (pengendalian) atau yang dikenal dengan istilah POLC. Manajemen merupakan bentuk POLC dari sumber-sumber organisasi yang berupa manusia serta materi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Jones dan George, 2013, p.5). Salah satu aspek manajemen yang membutuhkan kemampuan mengelola manusia yang baik ialah *leading* (kepemimpinan). Kepemimpinan yang dimaksud lebih kepada bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya untuk maju dan mempengaruhi aktivitas kinerja mereka secara maksimal dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja.

Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menggerakkan tenaga kerja dalam perusahaannya untuk memiliki tingkat produktivitas yang maksimal. Seorang

pemimpin mempunyai tugas untuk mendorong bawahan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kepemimpinan tidak lepas dari pemimpin itu sendiri dan faktor pengaruh yang diberikan yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin memiliki sikap dan gaya yang berbeda dalam memimpin. Cara yang terbaik untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Kunci untuk efektivitas kepemimpinan adalah teori kontingensi yaitu memilih gaya yang benar dari pemimpin berdasarkan interaksi faktor internal dan eksternal dengan organisasi. Pendekatan situasional atau kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Kepemimpinan situasional memberi penekanan lebih kepada pengikut dan tingkat kesiapan mereka. Para pemimpin harus dapat menilai dengan tepat tingkat kesiapan pengikutnya dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kesiapan tersebut. (Samsuri, Margono & Sugandi, 2014)

PT Pramono Irindo Jaya memiliki karyawan dengan latar belakang sosial dan karakteristik yang berbeda-beda baik dari segi pendidikan, ekonomi, maupun daerah asalnya. Hal ini menyebabkan perusahaan dituntut untuk memiliki pemimpin yang dapat memahami segala perbedaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya situasi kerja mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dengan adanya keragaman latar belakang sosial dan karakteristik yang berbeda-beda dari setiap karyawan, maka seorang pemimpin perlu melakukan pendekatan kepemimpinan situasional dimana seorang pemimpin mampu menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan kesiapan bawahan yang dipimpinnya.

PT Pramono Irindo Jaya telah memperkerjakan 392 orang karyawan dimana pada bagian produksi memiliki alokasi karyawan terbesar diantara seluruh divisi yang ada. Fenomena yang terjadi pada perusahaan ini adalah frekuensi absen karyawan terutama pada bagian produksi yang cukup tinggi dan tingkat kedisiplinan dalam kehadiran kerja yang masih kurang baik menjadi suatu permasalahan yang dihadapi oleh PT Pramono Irindo Jaya. Adanya sistem pencatatan pelanggaran yang dilakukan perusahaan merupakan bentuk upaya pemimpin dalam menerapkan ketegasan dan kedisiplinan kepada seluruh karyawan. Berdasarkan hal ini, terlihat bahwa kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi yang terjadi pada beberapa bagian sangat dibutuhkan untuk menanggapi permasalahan ini dengan baik.

Selama 20 tahun terakhir ini, Kepala Produksi PT Pramono Irindo Jaya, Suharja, mengatakan bahwa seluruh karyawan pada bagian produksi bekerja sama dengan baik dan sama sekali tidak pernah terjadi mogok kerja dari para karyawan pada pengelolaan dan kepemimpinan yang diterapkannya di bagian pabrik. Suharja memiliki pengikut yang cukup banyak karena dirinya berurusan langsung dengan kegiatan produksi dimana situasi pekerjaan dan para pekerjaannya sangat beragam. Menanggapi hal ini, Suharja mengutamakan kemauan bekerja karyawan dalam hal perekrutan dan menciptakan sistem yang mendorong karyawan untuk bekerja secara produktif dalam mencapai target sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Adanya perbedaan situasi pekerjaan, maka berbeda pula tingkat kesiapan pengikut sehingga teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menarik untuk diteliti pada perusahaan ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki Kepala Produksi di PT Pramono Irindo Jaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2014), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deksripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pada metode ini, peneliti mengumpulkan dan menganalisa data kualitatif yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *sampling* yang dipakai adalah *purposive sampling* yang menggunakan kriteria tertentu dalam menentukan sampel.

Kriteria penentuan informan pada penelitian ini adalah Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles (Hari) serta Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter dan Rod (Joko) yang dibawahi langsung oleh Kepala Produksi dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Informan yang sesuai dengan kriteria tersebut adalah mereka yang bekerja di bagian produksi dimana keseharian mereka banyak berhubungan dengan Kepala Produksi, sehingga mereka adalah informan yang paling memahami gaya kepemimpinan dari Kepala Produksi.

Pada penelitian ini, data diperoleh melalui dua sumber yaitu sumber data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2013), sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Peneliti memperoleh data primer melalui wawancara langsung kepada informan di PT Pramono Irindo Jaya, sedangkan data sekunder berasal dari hasil angket RSSM dan LEAD, dokumen-dokumen laporan perusahaan, dan *website* perusahaan. Tujuan dari penyebaran angket ini untuk

memberikan informasi tambahan mengenai gaya kepemimpinan Kepala Produksi di PT Pramono Irindo Jaya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik in-depth qualitative interview (wawancara mendalam secara kualitatif). Menurut Sugiyono (2013, p.231), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Esterberg (2002) mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur, semi-terstruktur dan tidak terstruktur (dalam Sugiyono, 2013). Wawancara ini akan bersifat semi-terstruktur, yang berarti peneliti memiliki topik yang spesifik untuk dipelajari, kemudian pertanyaan sudah disiapkan dengan jumlah yang terbatas, dan berencana untuk bertanya lebih lanjut (Rubin & Rubin, 2013). Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Data sekunder berasal dari angket yang dibagikan kepada ketiga informan. Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Angket dibagikan kepada Kepala Produksi dan bawahan Kepala Produksi di PT Pramono Irindo Jaya.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang digunakan oleh Hersey dan Blanchard dari *Center for Leadership Studies* yaitu angket *Readiness Scale Staff Member* (RSSM), *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD)-Self dan *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD)-Other. RSSM memiliki 12 pertanyaan yang menilai kemampuan dan kemauan pengikut terkait tugas yang diberikan (Yoshioka, 2006). Angket ini akan dibagikan kepada bawahan yang banyak berhubungan langsung dengan Kepala Produksi PT Pramono Irindo Jaya.

Tingkat adaptasi pemimpin dan persepsi pemimpin mengenai gaya kepemimpinannya dinilai menggunakan angket LEAD Self. Sedangkan persepsi pengikut terhadap gaya kepemimpinan pemimpin dinilai menggunakan angket LEAD Other yang nantinya akan dikategorikan menjadi empat tindakan alternatif, yaitu perilaku tinggi pada tugas-rendah pada hubungan, perilaku yang tinggi pada tugas-tinggi pada hubungan, perilaku tinggi pada hubungan-rendah pada tugas, dan perilaku rendah pada hubungan-rendah pada tugas.

Berdasarkan keterangan diatas, maka Angket LEAD Self akan diberikan pada Kepala Produksi PT Pramono Irindo Jaya untuk dijawab sehingga dapat diketahui persepsinya terhadap gaya kepemimpinannya sendiri dan angket LEAD Other akan diberikan pada bawahan atau pengikut dari Kepala Produksi PT Pramono Irindo Jaya untuk mendapatkan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh pengikut.

Spradley (1980) menyatakan bahwa analisis dalam penelitian jenis apapun adalah merupakan cara berpikir. Hal itu berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, dan hubungannya dengan keseluruhan. Analisis adalah untuk mencari pola (dalam Sugiyono, 2013). Analisis data menurut Sugiyono (2013) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan

lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola dan membuat kesimpulan sehingga lebih mudah dipahami.

Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh (dalam Sugiyono, 2013). Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.

Teknik analisa data sekunder pada penelitian ini sebagai berikut:

a. Tingkat Kesiapan Pengikut

Angket RSSM digunakan untuk mengukur kesiapan dan kemampuan pengikut dengan 12 pertanyaan. Informan diminta untuk memilih angka 1 sampai 8 sesuai dengan kemampuan dan kemauan mereka dalam menyelesaikan tugas. Pertanyaan 1 sampai 6 digunakan untuk menilai kemampuan pengikut, sedangkan pertanyaan 7 sampai 12 digunakan untuk mengukur kemauan pengikut.

Tabel 1. Matriks Tingkat Kesiapan Pengikut

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
Kemauan		6-14	15-26	27-38	39-48

Sumber : Yoshioka (2006)

Pertanyaan 1 sampai 6 dijumlah sesuai dengan apa yang dijawab informan, sehingga dapat mengetahui tingkat kemampuan pengikut, begitu pula dengan pertanyaan 7 sampai 12, dijumlahkan sesuai dengan angka yang dijawab oleh informan, sehingga dapat mengetahui tingkat keinginan pengikut. Kombinasi dari kemampuan dan kemauan pengikut menunjukkan kode dari tingkat kesiapan pengikut. R1 menunjukkan bahwa pengikut memiliki tingkat kesiapan rendah, R2 menunjukkan tingkat kesiapan sedang, R3 menunjukkan tingkat kesiapan tinggi dan R4 menunjukkan tingkat kesiapan sangat tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan

Angket yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan adalah angket LEAD *Self* dan LEAD *Other*. Angket LEAD *Self* dan LEAD *Other* terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing menjelaskan situasi tertentu dan pilihan jawaban berupa alternatif tindakan yang mungkin diambil sebanyak empat pilihan. Pertanyaan nomor 1, 5, dan 9 mewakili tingkat kesiapan pengikut yang rendah (R1). Pertanyaan 2, 6, dan 10 mewakili tingkat kesiapan pengikut yang sedang (R2). Pertanyaan 3, 7, dan 11 mewakili tingkat kesiapan pengikut yang tinggi (R3). Pertanyaan 4, 8, dan 12 mewakili tingkat kesiapan pengikut yang sangat tinggi (R4).

Tabel 2. Matriks Gaya Kepemimpinan

	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	C	B	D	R1
2	D	A	C	B	R2
3	C	A	D	B	R3
4	B	D	A	C	R4
5	C	B	D	A	R1
6	B	D	A	C	R2
7	A	C	B	D	R3
8	C	B	D	A	R4
9	C	B	D	A	R1
10	B	D	A	C	R2
11	A	C	B	D	R3
12	C	A	D	B	R4
Total					
	Sangat (1)				
	Sedang (2)				
	Partisipatif (3)				
	Delegating (4)				

Sumber : Yoshioka (2006)

Jawaban yang diisi oleh informan dimasukkan ke dalam tabel 2, kemudian dijumlah per kolom. Jumlah per kolom akan menunjukkan hasil gaya kepemimpinan apakah yang paling sering digunakan oleh Kepala Produksi (gaya primer) dan gaya yang jarang / kurang dominan namun dapat digunakan ketika menghadapi situasi tertentu (gaya sekunder). Responden yang telah menjawab angket LEAD dapat dihitung dengan menggunakan tabel 3 berikut.

Tabel 3. Matriks Penilaian Gaya Kepemimpinan

	ALTERNATIF TINDAKAN			
	A	B	C	D
1	3	1	2	0
2	3	0	2	1
3	2	1	0	3
4	2	0	3	1
5	0	2	3	1
6	1	2	0	3
7	0	3	1	2
8	3	1	0	2
9	0	2	3	1
10	2	0	1	3
11	0	3	1	2
12	1	3	0	2
Subtotal		+	+	+

Sumber : Yoshioka (2006)

Dengan memberikan tanda lingkaran sesuai dengan jawaban responden maka dapat dihitung hasil dari jawaban tersebut. Bobot nilai "3" menunjukkan alternatif tindakan yang paling efektif, sedangkan "0" adalah alternatif tindakan yang paling tidak efektif. Setelah melakukan penjumlahan pada bobot nilai maka ditotal vertikal, baru ditotal secara horizontal untuk menjadi subtotal.

30 – 36 Nilai dalam kisaran nilai ini tergolong sebagai pemimpin yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi. Pada tingkat ini, pemimpin secara akurat mampu menilai kemauan dan kemampuan pengikut secara akurat dan bertindak dengan

tepat. 24 – 29 Pemimpin yang berada di kisaran nilai ini menggambarkan tingkat adaptabilitas sedang. Nilai dalam kisaran ini menunjukkan sebuah gaya kepemimpinan utama yang terungkap dengan sedikit fleksibilitas kedalam gaya kepemimpinan kedua. 0 – 23 Nilai adaptabilitas dibawah 23 menunjukkan tingkat adaptabilitas rendah, sehingga adanya kebutuhan untuk pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan baik kemampuan untuk mengenal kesiapan tugas dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Teknik yang dipakai untuk menguji validitas data pada penelitian ini adalah triangulasi yaitu sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara dan waktu. Triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan triangulasi sumber yaitu melakukan *cross check* dengan jawaban antar informan penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT Pramono Irindo Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam memproduksi kancing. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1990, dan beroperasi pada tahun 1994. Saat ini, kepemimpinan PT Pramono dipegang oleh Boedhi Soebekti yaitu menantu dari Tong Linda Theresia, selaku Direktur Utama di perusahaan ini dengan jumlah karyawan yang mencapai 392 orang. Produksi dan operasi terletak di Gedangan, Sidoarjo. Produk perusahaan kini tersebar di pulau Jawa hingga luar pulau.

Visi dan Misi PT Pramono Irindo Jaya

Visi PT Pramono Irindo Jaya adalah untuk menjadi perusahaan kancing yang mengutamakan inovasi produk dan kualitas bahan terbaik. Sedangkan misi PT Pramono Irindo Jaya yaitu untuk menguasai pasar produk kancing di Indonesia dengan mengembangkan pemasaran ke kota-kota besar di Indonesia.

Struktur Organisasi PT Pramono Irindo Jaya

Adapun bentuk struktur organisasi di PT Pramono Irindo Jaya adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Struktur Organisasi PT Pramono Irindo Jaya



Sumber: Data Primer (2015); diolah peneliti (2015)

B. Profil Informan

Profil Informan pada penelitian ini adalah:

Informan 1

Nama : Suharja
Usia : 50 tahun
Jabatan : Kepala Produksi
Lama Bekerja : 19 tahun 9 bulan

Informan 2

Nama : Hari Budiono
Usia : 43 tahun
Jabatan : Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles
Lama Bekerja : 20 tahun

Informan 3

Nama : Joko Susilo Utomo
Usia : 41 tahun
Jabatan : Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter dan Rod
Lama Bekerja : 21 tahun

C. Deskripsi Data

Tingkat Kesiapan Bawahan

Peneliti menggunakan angket RSSM untuk melihat dan mengukur tingkat kesiapan bawahan dari Kepala Produksi dan didukung dengan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan kedua informan.

Tingkat Kesiapan Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles (Hari)

Berdasarkan hasil angket RSSM yang diisi oleh Hari Budiono sebagai Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles, peneliti menemukan adanya tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) yang terlihat pada Tabel 4. Pada tingkat kesiapan R4 menunjukkan bahwa bawahan memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang tinggi, disertai kemauan dan inisiatif yang tinggi juga dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tabel 4. Matriks Tingkat Kesiapan Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles
Sumber: Yoshioka (2006); diolah peneliti (2015)

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
		6-14	15-26	27-38	39-48
		Kemauan			

Hari menyatakan bahwa dirinya menguasai tugas dan tanggung jawab terutama di bagian mesin bubut yang dipegangnya. Selain karena faktor pengalaman kerja selama 20 tahun di perusahaan, Hari juga berasal dari latar belakang teknik mesin, sehingga Hari yakin akan kemampuannya dalam pengerjaan tugas yang diberikan. Hari telah menunjukkan kemauan dan inisiatifnya dalam tugas dan tanggung jawabnya.

Tingkat Kesiapan Kepala Bagian Lab, Sheet, Wenter dan Rod (Joko)

Berdasarkan hasil angket RSSM yang diisi oleh Joko Susilo Utomo sebagai Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter dan Rod,

peneliti menemukan adanya tingkat kesiapan sangat tinggi (R4) seperti yang terlihat pada Tabel 5. Pada tingkat kesiapan R4 menunjukkan bahwa bawahan memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang tinggi, disertai kemauan dan inisiatif yang tinggi juga dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tabel 5. Matriks Tingkat Kesiapan Kepala Bagian Lab, Sheet, Wenter, Rod

Kemampuan	39-48	R3	R3	R4	R4
	27-38	R3	R3	R3	R4
	15-26	R1	R2	R2	R2
	6-14	R1	R1	R2	R2
	6-14	15-26	27-38	39-48	
	Kemauan				

Sumber: Yoshioka (2006); diolah peneliti (2015)

Joko mampu menguasai tugas yang diberikan sekitar 90% karena dalam industri kancing tidak ada orang yang sangat pintar, selain itu tingkat stress dalam pekerjaan cukup tinggi. Namun, Joko juga menunjukkan kemauan kerjanya yang tinggi melalui inisiatifnya dalam mengontrol kerja karyawan di pabrik setiap malam.

Perilaku Tugas (*Task Behavior*) dan Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) pada Bawahan

Perilaku pemimpin situasional diklasifikasi menjadi dua, yaitu perilaku yang mengacu pada tugas (*task behavior*) dan perilaku yang mengacu pada hubungan (*relationship behavior*). Perilaku yang mengacu pada tugas memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut: (a) Penyusunan tujuan, (b) Pengorganisasian, (c) Menetapkan batas waktu, (d) Pengarahan, dan (e) Pengendalian

Sedangkan perilaku yang mengacu pada hubungan memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut: (a) Memberikan dukungan, (b) Mengkomunikasikan, (c) Memudahkan interaksi, (d) Aktif menyimak, dan (e) Memberikan umpan balik (*feedback*).

Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan pada Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles (Hari)

Wawancara dilakukan dengan Hari Budiono pada tanggal 11 November 2015 di PT Pramono Irindo Jaya. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Hari adalah sebagai berikut:

1) Perilaku Tugas

- Adanya penetapan target atau tujuan yang diberikan oleh Kepala Produksi terhadap Hari pada bagian yang dipegangnya yaitu bagian Mesin Bubut dan Poles. Kepala Produksi juga menetapkan minimal presentase untuk setiap pencapaian target yaitu 80%.
- Kepala Produksi menetapkan sistem kerja dan peraturan yang telah disepakati bersama untuk memperlancar kinerja Hari dan seluruh karyawan di pabrik.
- Kepala Produksi menentukan batas waktu pengerjaan dan penyelesaian untuk setiap tugas yang diberikan. Hari memiliki maksimal 8 jam kerja setiap harinya dan maksimal 2 jam kerja tambahan untuk lembur.
- Setiap permasalahan dan kendala yang dihadapi Hari,

Kepala Produksi membantu mengarahkan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Bentuk pengarahan dan bimbingan yang diberikan oleh Kepala Produksi berupa musyawarah untuk mencari jalan keluar bersama.

- Pemimpin dalam hal ini Kepala Produksi melakukan pengawasan kerja dengan memantau baik secara langsung maupun melalui laporan tertulis hasil kerja karyawan setiap harinya.

2) Perilaku Hubungan

- Kepala Produksi sering memberikan dukungan berupa motivasi dan semangat kepada Hari dalam bekerja. Kepala Produksi juga berbagi pengalaman kerja dan kata-kata bijak ketika bawahan mengalami kesulitan dan berkeluh kesah.
- Hari dapat berkomunikasi secara langsung dengan Kepala Produksi dimanapun mengenai aktivitas pekerjaan. Pengalaman Hari sebagai bawahan, ia dapat berkomunikasi dengan Suharja baik di kantor Kepala Produksi maupun di ruangnya sendiri.
- Hari sebagai bawahan merasa mudah dan tidak pernah mengalami kesulitan dalam berinteraksi atau bertemu pemimpin ketika dibutuhkan.
- Kepala Produksi aktif menyimak keluhan Hari ketika ada permasalahan dan mengajaknya mencari solusi bersama untuk mengatasi hal tersebut.
- Kepala Produksi turut senang dan memberikan apresiasi kepada Hari ketika ada prestasi yang dicapai.

Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan pada Kepala Bagian Lab, Sheet, Wenter dan Rod (Joko)

Wawancara dilakukan dengan Joko Susilo Utomo pada tanggal 11 November 2015 di PT Pramono Irindo Jaya. Informasi yang diperoleh dari wawancara dengan Joko adalah sebagai berikut:

1) Perilaku Tugas

- Kepala Produksi menetapkan target kepada Joko dan target yang diberikan berupa kualitas serta kuantitas produk yang harus dihasilkan.
- Adanya sistem kerja yang ditentukan Kepala Produksi untuk membantu kinerja karyawan. Salah satunya adalah sistem musyawarah bersama dalam mengambil keputusan untuk suatu masalah.
- Penetapan batas waktu / *deadline* diterapkan oleh Kepala Produksi kepada Joko, salah satu bentuknya adalah kartu proses produksi dimana di bagian belakangnya tertera tidak boleh lebih dari 3 hari.
- Kepala Produksi tidak selalu melakukan arahan secara langsung, namun menerapkan sistem diskusi dimana seluruh karyawan boleh menyampaikan ide kreatifnya dan akan dibahas bersama untuk menentukan mana yang terbaik untuk dipakai.
- Ada target yang ditentukan dan laporan tertulis sebagai bentuk pengendalian Kepala Produksi terhadap kinerja karyawan. Joko juga sering memberikan laporan langsung kepada Kepala Produksi setiap kali ada kejadian, terutama kesalahan kerja.

2) Perilaku Hubungan

- Kepala Produksi memberi lebih kepada karyawan yang mampu mencapai target sebagai dorongan dan motivasi kerja bagi karyawan.
- Joko dapat berkomunikasi secara langsung kepada pemimpin dalam hal ini Kepala Produksi mengenai kegiatan pekerjaan harian.
- Joko dapat berinteraksi dengan mudah kepada Kepala Produksi. Bahkan Joko pernah mengajak Kepala Produksi untuk ke belakang bagian produksi secara langsung dan meminta petunjuk.
- Kepala Produksi menanggapi keluhan Joko dengan sangat baik dan memberikan solusi terhadap keluhan yang disampaikan.
- Bawahan yang mencapai target dan memiliki prestasi mendapat apresiasi dan penghargaan dari Kepala Produksi, selain itu perusahaan juga memberikan fasilitas sepeda motor sebagai bentuk apresiasi tersebut.

Gaya Kepemimpinan Kepala Produksi pada Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles (Hari)

Berdasarkan angket LEAD-Others yang dilengkapi oleh informan, hasilnya menunjukkan bahwa menurut Hari, gaya kepemimpinan Kepala Produksi yang memiliki nilai tertinggi adalah *selling* (S2). Hasil angket menunjukkan nilai seperti tabel berikut di bawah ini:

Tabel 6. Hasil Penilaian Angket LEAD-Others Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles

Gaya Kepemimpinan	Total Nilai
A (<i>Telling</i>)	7
B (<i>Selling</i>)	8
C (<i>Participating</i>)	3
D (<i>Delegating</i>)	6

Sumber: Data Primer (2015); diolah Peneliti (2015)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Produksi terhadap Hari memiliki nilai angka yang tidak terlalu dominan pada setiap gayanya. Hal ini menunjukkan adanya gaya kepemimpinan Kepala Produksi yang berubah-ubah terhadap Hari. Gaya kepemimpinan *selling* menekankan pada perilaku tugas dan hubungan yang tinggi, sesuai dengan angket RSSM yang diisi oleh Hari.

Pada wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles (Hari), peneliti menemukan adanya indikator dan ciri-ciri dari penerapan beberapa gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Produksi terhadap Hari. Hari Budiono saat ini memegang jabatan sebagai Kepala Bagian Mesin Bubut dan Poles. Hari berusia 43 tahun dan telah bekerja di perusahaan ini selama 20 tahun, yang berarti hampir separuh dari usianya didedikasikan untuk bekerja di perusahaan ini.

Hari mengakui bahwa Kepala Produksi sering memberikan dukungan dan motivasi kepadanya, terutama ketika target yang diberikan kepadanya kurang terpenuhi. Bahkan Hari selalu diajak berdiskusi bersama oleh Kepala Produksi untuk menemukan solusi atas permasalahan yang sedang

dihadapinya. Hari juga menyatakan bahwa meskipun Hari telah lama bekerja di perusahaan ini dan berpengalaman dalam bagian yang dipegangnya, Kepala Produksi tetap memberikan penjelasan terhadap setiap tugas yang dipercayakan kepadanya. Kepala Produksi secara konsisten tetap mengingatkan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dari bawahan guna mempertahankan performa kerja pada bagian tersebut. Hari merasa bahwa komunikasi yang terjadi antara dirinya dengan Kepala Produksi berjalan dengan baik dan bersifat dua arah (diskusi). Beberapa ciri-ciri tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan Kepala Produksi terhadap Hari.

Namun pada beberapa konteks pelaksanaan kerja, Kepala Produksi juga memiliki ciri-ciri gaya kepemimpinan *telling*, *delegating* dan *participating*. Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *telling*:

- Adanya arahan atau bimbingan secara spesifik dari pemimpin
- Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- Keputusan banyak diambil oleh atasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Hari adalah sebagai berikut:

- Kepala Produksi memberikan arahan terhadap target yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki bawahan. Namun, sifat arahan yang diberikan kepada Hari tidak spesifik karena dirinya termasuk karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan dan telah menguasai tugas-tugas yang sering diberikan kepadanya.
- Kepala Produksi lebih menekankan pengawasan kerja berdasarkan hasil laporan data yang tertulis mengenai performa kerja bawahannya. Kepala Produksi tetap melakukan pengawasan keliling sekilas untuk memastikan karyawan bekerja dengan baik, namun penekanan pengawasan lebih kepada laporan yang diberikan kepadanya setiap pagi di ruangan kantornya.
- Keputusan yang diambil lebih sering dilakukan berdasarkan musyawarah dibandingkan keputusan diambil sendiri oleh Kepala Produksi. Bahkan cenderung pemimpin membiasakan diri untuk lebih menanyakan pendapat bawahan dalam diskusi untuk pengambilan keputusan.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating*:

- Pemimpin mendorong bawahan untuk berani mengambil resiko
- Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan bawahan
- Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok

Berdasarkan hasil wawancara dengan Hari, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- Hari menyatakan bahwa Kepala Produksi tidak mendorong bawahan untuk mengambil resiko karena setiap kerusakan yang dihasilkan dari kegiatan produksi adalah sampah dan itu tidak dapat didaur ulang.
- Kepala Produksi selalu menanggapi keluhan dari Hari ketika ada masalah dan mencari jalan keluarnya bersama-

sama.

- 3) Kepala Produksi juga sering berinteraksi dengan Hari dan timnya untuk menyemangati dalam bekerja. Namun, secara intensitas memang Hari yang lebih banyak berinteraksi dengan Kepala Produksi dibandingkan timnya.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- a) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada bawahan
- b) Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam mengambil keputusan
- c) Pemimpin sering mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Hari, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Hari mampu menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa arahan dari Kepala Produksi karena dasar pengalaman kerja yang dimilikinya.
- 2) Kebebasan diberikan oleh Kepala Produksi dalam pengambilan keputusan selama keputusan tersebut tidak merugikan perusahaan. Namun, Hari telah terbiasa untuk melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan.
- 3) Kepala Produksi sering mendelegasikan tugas kepada Hari terutama pada bagiannya sendiri yang bertujuan untuk memperlancar proses kerja di bagiannya, yaitu mesin bubut dan poles.

Gaya Kepemimpinan Kepala Produksi pada Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter dan Rod (Joko)

Berdasarkan angket LEAD-Others yang dilengkapi oleh informan, hasilnya menunjukkan bahwa menurut Joko, gaya kepemimpinan Kepala Produksi yang memiliki nilai tertinggi adalah *selling* (S2). Hasil angket menunjukkan nilai seperti tabel berikut di bawah ini:

Tabel 7. Hasil Penilaian Angket LEAD-Others Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter, Rod

Gaya Kepemimpinan	Total Nilai
A (<i>Telling</i>)	2
B (<i>Selling</i>)	13
C (<i>Participating</i>)	2
D (<i>Delegating</i>)	7

Sumber: Data Primer (2015); diolah Peneliti (2015)

Gaya kepemimpinan Kepala Produksi kepada Joko memiliki nilai yang paling tinggi pada gaya kepemimpinan *selling* dan diikuti gaya kepemimpinan *delegating* pada posisi kedua, sedangkan kedua gaya kepemimpinan yang lainnya tidak menunjukkan nilai yang dominan. Joko Susilo Utomo memegang posisi sebagai Kepala Bagian Sheet, Lab, Wenter dan Rod di PT Pramono Irindo Jaya.

Joko juga menyebutkan bahwa Kepala Produksi turut memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahan saat ada masalah yang timbul dalam pekerjaan. Kepala Produksi juga

tetap memberikan penjelasan mengenai proses produksi yang baik dan benar, meskipun mengetahui bahwa bawahan juga telah menguasai hal tersebut. Selain itu, Joko juga mengungkapkan bahwa dirinya dapat berkomunikasi dengan baik dan tidak ada keterbatasan kepada Kepala Produksi maupun langsung ke Direktur Utama. Komunikasi yang terjalin di perusahaan ini bersifat kekeluargaan, dimana setiap bawahan dapat menyampaikan sesuatu tanpa ada batasan, sehingga terbentuk komunikasi dua arah.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara, ditemukan beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan *telling*, *delegating* dan *participating* yang juga ada pada kepemimpinan Kepala Produksi kepada Joko. Berikut merupakan ciri-ciri yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *telling*:

- 1) Adanya arahan atau bimbingan secara spesifik dari pemimpin
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh atasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Joko adalah sebagai berikut:

- a) Joko merasa bahwa jarang ada arahan secara langsung dari Kepala Produksi terkait tugas, dan biasanya bimbingan terjadi ketika ada permasalahan yang terjadi.
- b) Kepala Produksi lebih banyak melakukan pengawasan dalam bentuk data laporan tertulis. Hasil laporan tersebut menggambarkan kualitas dan kuantitas kerja dari bawahan, sehingga setiap kali ada penurunan atau ada yang melenceng, pemimpin menegur Joko sebagai Kepala Bagian.
- c) Joko diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan terutama dalam proses produksi di bagian yang dipegangnya. Kepala Produksi tidak terlalu banyak terlibat dalam pengambilan keputusan pada bagian tersebut, karena sudah yakin dengan pengalaman dan kemampuan Joko.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating*:

- a) Pemimpin mendorong bawahan untuk berani mengambil resiko
- b) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan bawahan
- c) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok

Berdasarkan hasil wawancara dengan Joko, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a) Menurut Joko, Kepala Produksi tidak mendorong untuk mengambil resiko karena pada produksi kancing setiap kerusakan tidak dapat daur ulang.
- b) Joko merasa Kepala Produksi sangat baik dalam menanggapi keluhannya dan memberikan solusi atas keluhan tersebut.
- c) Kepala Produksi berinteraksi langsung baik dengan Joko, timnya dan seluruh karyawan yang lain.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada bawahan

- 2) Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam mengambil keputusan
- 3) Pemimpin sering mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Hari, berikut informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a) Joko mampu mengerjakan tugas tanpa banyak arahan dari Kepala Produksi. Bahkan dirinya dapat mengambil keputusan untuk acc warna dalam proses produksi kancing.
- b) Kepala Produksi juga memberikan kebebasan kepada Joko untuk mengambil keputusan terkait bidangnya bahkan termasuk mengelola karyawan yang ada di dalam timnya. Salah satu contohnya adalah menentukan karyawan yang ada di dalam timnya apakah dapat dipertahankan untuk bekerja atau tidak menjadi tanggung jawab yang dipercayakan kepada Joko.
- c) Joko sering mendapatkan delegasi tugas terutama untuk melakukan tes-tes terhadap bahan contoh dari supplier untuk digunakan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Produksi menurut Diri Sendiri (Suharja)

Berdasarkan angket LEAD-Self yang dilengkapi oleh Kepala Produksi (Suharja), hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki nilai tertinggi adalah *selling* (S2). Hasil angket menunjukkan nilai seperti tabel berikut di bawah ini:

Tabel 8. Hasil Penilaian Angket LEAD-Self Kepala Produksi

Gaya Kepemimpinan	Total Nilai
A (<i>Telling</i>)	2
B (<i>Selling</i>)	11
C (<i>Participating</i>)	4
D (<i>Delegating</i>)	7

Sumber: Data Primer (2015); diolah Peneliti (2015)

Pilihan alternatif solusi yang dipilih oleh Kepala Produksi pada angket LEAD-Self menggambarkan bahwa kepemimpinan dari Kepala Produksi lebih cenderung ke gaya kepemimpinan *selling*. Hal ini didukung dengan informasi yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara yang menunjukkan adanya sikap dan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *selling* yang diterapkan oleh Kepala Produksi kepada bawahannya, diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepala Produksi sangat sering memberikan dukungan berupa salaman dan jabat tangan kepada bawahannya setiap kali bertemu. Tujuannya adalah untuk menyemangati dan menjalin rasa kebersamaan dengan bawahan.
- 2) Kepala Produksi juga memberikan penjelasan terhadap tugas yang diberikan kepada bawahannya sebatas hal-hal yang kurang dimengerti oleh bawahannya, karena Suharja tahu bahwa bawahannya telah berpengalaman dan sudah sama-sama menguasai tugas yang diberikan.
- 3) Komunikasi yang dibangun oleh Kepala Produksi dengan

bawahannya selalu bersifat dua arah. Bahkan Kepala Produksi cenderung lebih banyak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat.

Kepala Produksi memiliki beberapa ciri-ciri dari gaya kepemimpinan *telling*, *participating* dan *delegating*, yang ditemukan dari hasil wawancara. Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki nilai tertinggi kedua pada Kepala Produksi adalah *delegating*.

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating*:

- 1) Pemimpin tidak banyak memberikan arahan kepada bawahan
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam mengambil keputusan
- 3) Pemimpin sering mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Suharja, berikut ini informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *delegating*:

- a) Kepala Produksi beranggapan bahwa bawahan, dalam hal ini Hari dan Joko mampu menyelesaikan tugas tanpa arahan dari dirinya karena pengalaman kerja mereka yang telah lama di perusahaan. Namun karena adanya struktur organisasi, maka bawahan tetap harus melapor kepada pemimpin ketika ada masalah dalam penyelesaian tugas.
- b) Kepala Produksi memberikan kebebasan bagi bawahannya dalam mengambil keputusan sebatas itu tidak merugikan perusahaan. Kepala Produksi juga membiasakan bawahannya untuk melapor kepada pemimpin atas setiap keputusan yang diambil, seperti yang Suharja juga lakukan kepada Direktur Utama.
- c) Kepala Produksi telah mendelegasikan dan mempercayakan bawahannya untuk tugas-tugas tertentu, terutama dalam hal teknik pekerjaan, membimbing manusia dan mengatur pekerjaan.

Selain itu, ada beberapa sikap dari gaya kepemimpinan lain yang dimiliki oleh Kepala Produksi yaitu gaya kepemimpinan *telling*, yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya arahan atau bimbingan secara spesifik dari pemimpin
- 2) Pemimpin mengawasi pekerjaan secara langsung
- 3) Keputusan banyak diambil oleh atasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, informasi yang diperoleh dari Kepala Produksi adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Produksi menentukan target yang diminta dan juga menyiapkan cara yang memudahkan bagi bawahan untuk mencapai target.
- 2) Kepala Produksi melakukan pengawasan keliling untuk memastikan karyawan bekerja dengan baik. Namun, Suharja juga mementingkan laporan data, untuk melihat secara riil hasil kinerja bawahan di pabrik.
- 3) Kepala Produksi tidak banyak mengambil keputusan sendiri, tetapi memberi kebebasan kepada bawahan selama keputusan tidak merugikan perusahaan.

Berikut ini merupakan ciri-ciri pada gaya kepemimpinan *participating*:

- a) Pemimpin mendorong bawahan berani mengambil resiko

- b) Pemimpin mendengar dan memperhatikan keluhan bawahan
- c) Pemimpin membina hubungan yang baik antar individu dan kelompok

Melalui hasil wawancara dengan Kepala Produksi, berikut ini merupakan informasi yang diperoleh mengenai gaya kepemimpinan *participating*:

- a) Menurut Kepala Produksi, dirinya mendorong bawahan untuk berani mengambil resiko dengan tujuan untuk mempersiapkan bawahan menjadi mandiri dan tidak tergantung pemimpin agar terjadi proses regenerasi.
- b) Kepala Produksi memperhatikan keluhan bawahan dengan menanyakan apa yang menjadi permasalahan mereka dan meminta pendapat dari bawahan terlebih dahulu bagaimana cara mengatasinya.
- c) Suharja lebih banyak berinteraksi dengan Kepala Bagian yang langsung dibawahinya. Namun sesekali waktu, Suharja juga berinteraksi dan menyapa karyawan yang lainnya termasuk tim dari Kepala Bagian.

Tingkat adaptabilitas Kepala Produksi dapat dilihat melalui penjumlahan dari tiap bobot alternatif tindakan yang dipilih dalam angket LEAD-*Self*. Hasil subtotal dari penjumlahan tiap bobot nilai adalah 24 (tingkat adaptabilitas sedang). Nilai dalam kisaran 24-29 menunjukkan bahwa Kepala Produksi memiliki gaya kepemimpinan utama yang terungkap dengan sedikit fleksibilitas ke dalam gaya kepemimpinan kedua.

Pembahasan

Hasil informasi yang diperoleh melalui angket RSSM yang diberikan kepada kedua Kepala Bagian menunjukkan tingkat kesiapan R4 (sangat tinggi) yang dimiliki oleh kedua bawahan dari Kepala Produksi. Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard, tingkat kesiapan R4 (sangat tinggi) seharusnya ditangani dengan gaya kepemimpinan pada S4 (*delegating*). Namun, pada hasil angket LEAD-*Other* yang diisi oleh kedua bawahan dari Kepala Produksi menunjukkan adanya indikasi bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Produksi lebih kepada gaya kepemimpinan S2 (*selling*) baik kepada Hari maupun Joko.

Kepala Produksi selaku pemimpin dari kedua informan lainnya juga mengisi angket LEAD-*Self* dan hasil dari angket tersebut menunjukkan indikasi yang sama dengan kedua informan lainnya bahwa gaya kepemimpinan dari Kepala Produksi memiliki nilai tertinggi pada gaya kepemimpinan S2 (*selling*). Melalui hasil angket ini, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Produksi kepada kedua bawahannya kurang situasional. Namun, berdasarkan hasil angket yang diberikan, terlihat bahwa ada beberapa indikasi gaya kepemimpinan *telling*, *participating* dan *delegating* yang diterapkan oleh Kepala Produksi pada situasi tertentu kepada kedua bawahannya.

Informasi yang diperoleh dari hasil angket yang diberikan kepada ketiga informan diperoleh melalui data dari hasil wawancara kepada ketiga informan tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa Kepala Produksi memiliki perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*) yang tinggi. Bentuk perilaku tugas yang tinggi terlihat pada pernyataan Kepala Produksi yang mengungkapkan bahwa

dirinya menetapkan target kepada bawahannya termasuk batas waktu penyelesaian target-target tersebut. Kepala Produksi selalu memberikan arahan untuk tugas-tugas yang diberikan dan melakukan pengawasan kerja bawahannya dalam bentuk laporan hasil kerja setiap harinya. Selain itu, Kepala Produksi juga memiliki orientasi hubungan yang terlihat pada usahanya dalam memberikan dukungan kepada bawahannya setiap kali menghadapi masalah kerja. Bahkan Kepala Produksi tidak malu untuk mengajak bawahannya berdiskusi dan memberikan pendapat dalam membahas permasalahan-permasalahan yang terjadi. Kepala Produksi menyambut serta menanggapi keluhan dari bawahannya dengan baik dan mudah untuk dihubungi saat bawahannya hendak berkomunikasi dengan dirinya. Kepala Produksi tidak segan memberikan pujian dan mengakui kinerja bawahannya setiap kali ada prestasi yang dicapai oleh bawahannya.

Mengetahui informasi dari wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Produksi terlalu dominan dalam gaya kepemimpinan S2 (*selling*) dimana berdasarkan tingkat kesiapan bawahannya, seharusnya gaya kepemimpinan yang lebih banyak diterapkan oleh Kepala Produksi adalah gaya kepemimpinan S4 (*delegating*). Penerapan gaya kepemimpinan S2 (*selling*) untuk tingkat kesiapan bawahan pada R4 (sangat tinggi) menunjukkan kepemimpinan situasional yang kurang efektif, sehingga bawahan tidak dapat berkembang secara maksimal karena pemimpin lebih banyak berdiskusi dengan bawahan, dibandingkan memberikan kepercayaan untuk mengatasi permasalahan tersebut secara mandiri. Gaya kepemimpinan S2 (*selling*) ditunjukkan kepada bawahan yang masih memerlukan arahan dan masukan karena mereka masih relatif belum berpengalaman, berbeda dengan kedua bawahan dari Kepala Produksi yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi dan sudah memiliki pengalaman kerja selama 20 tahun.

Implikasi lain dari penerapan gaya kepemimpinan yang kurang situasional ini adalah bawahan cenderung takut dalam melakukan pengambilan resiko terkait proses produksi, karena adanya penekanan bahwa kerusakan adalah sampah dan tidak dapat didaur ulang yang disampaikan, sehingga kurangnya inovasi dan terobosan baru dari produk kancing yang dihasilkan.

Pada situasi tertentu, Kepala Produksi sebenarnya telah menerapkan beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan S4 (*delegating*) dimana ketika melakukan tugas dan proyek tertentu, bawahan dapat menyelesaikannya sendiri tanpa arahan dari pemimpin. Bahkan, Kepala Produksi mengungkapkan bahwa tanpa kehadirannya pun, bawahannya tetap dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Selain itu, Kepala Produksi juga sering mendelegasikan tugas kepada kedua bawahannya terutama terkait bagian yang dipegangnya masing-masing. Gaya kepemimpinan S4 (*delegating*) merupakan gaya kepemimpinan tertinggi kedua yang dimiliki Kepala Produksi berdasarkan hasil angket yang diisi ketiga informan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Produksi masih dapat berjalan dengan cukup baik, meskipun kurang situasional, karena ada beberapa situasi dan kondisi dimana pemimpin juga menerapkan gaya

kepemimpinan yang berbeda.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Tingkat kesiapan dari kedua informan menunjukkan hasil pada tingkat kesiapan sangat tinggi dimana bawahan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan memiliki kemauan serta insiatif yang tinggi dalam bekerja. Kedua bawahan memiliki kompetensi maupun komitmen yang tinggi dan itu terlihat dari dedikasi kerja mereka selama 20 tahun bekerja di PT Pramono Irindo Jaya.

Kepala Produksi memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi pada gaya kepemimpinan *selling*. Gaya kepemimpinan *selling* memiliki perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi kepada bawahan. Pada gaya kepemimpinan *selling*, pemimpin tetap mengarahkan pencapaian target, namun juga menjelaskan kenapa, memberikan saran dan mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Kepala Produksi juga memiliki beberapa indikasi gaya kepemimpinan *delegating*, yang merupakan gaya kepemimpinan tertinggi kedua berdasarkan hasil penilaian dari angket yang diisi oleh ketiga informan. Hal ini menunjukkan adanya perpaduan gaya kepemimpinan *selling* dan gaya kepemimpinan *delegating* yang diterapkan oleh pemimpin pada situasi dan konteks kerja tertentu. Meskipun demikian, pemimpin tetap lebih dominan pada gaya kepemimpinan *selling*.

Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Produksi yang menerapkan gaya kepemimpinan *selling* kepada kedua bawahannya yang memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi menjadi kurang efektif dan tidak situasional. Kedua bawahan pada tingkat kesiapan sangat tinggi memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas secara mandiri, namun gaya kepemimpinan *selling* lebih cenderung kepada pengambilan keputusan yang masih dikendalikan oleh pemimpin dan penyelesaian tugas yang bersifat diskusi, bukan delegasi.

Peneliti memberikan saran kepada Kepala Produksi untuk dapat mempertimbangkan penerapan gaya kepemimpinan *delegating* yang lebih dominan kepada kedua bawahan yaitu Hari dan Joko, supaya bawahan dapat memaksimalkan potensi yang mereka miliki dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala Produksi sebaiknya

memberikan kepercayaan lebih terhadap bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Selain itu, Kepala Produksi juga dapat berbagi peran dalam mengambil keputusan dengan kedua bawahannya, sehingga kedua bawahannya dapat berkembang maksimal sesuai dengan tingkat kesiapan mereka yang sangat tinggi. Peneliti berharap Kepala Produksi dan seluruh pemimpin di PT Pramono Irindo Jaya dapat menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional sebagai metode untuk meningkatkan efektivitas kerja sebagai pemimpin terhadap karyawan.

Adanya penerapan kepemimpinan situasional dalam perusahaan akan membantu pemimpin dalam melakukan pendekatan yang baik dan benar terhadap bawahan sesuai dasar kesiapan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan situasional, perusahaan dapat mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten, termotivasi dan percaya diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Blanchard, K. (1986). *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit: Meningkatkan Efektivitas melalui Kepemimpinan Situasional*. Jakarta: Erlangga.
- Jones, G. R., George Jennifer (2013). *Essentials of Contemporary Management 5th Edition*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2013). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. California: SAGE Publications, Inc.
- Samsuri, A. M., Sugandi. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrative Reform*, 1. Retrieved October 21, 2015. from <http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/?p=755>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Yoshioka, R. (2006). *An Empirical Test Of The Situational Leadership® Model In Japan*. (Master Of Arts In Urban Affairs), The University Of Texas At Arlington, Arlington.